

Informe final de trabajo de grado

por Mabely Julieth Gamboa Florez

Fecha de entrega: 29-jun-2023 03:10p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2124460695

Nombre del archivo: F-DC-125_Informe_Final_correci_n.docx (1.96M)

Total de palabras: 11618

Total de caracteres: 66572



F-DC-125

DOCENCIA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPREDIMIENTO Y SEMINARIO

PÁGINA 1
DE 74

VERSIÓN: 1.0



4
Análisis y mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa
GOGO MAKE UP

Modalidad: Emprendimiento fortalecimiento empresarial

Mabely Julieth Gamboa Florez
1005321591
Carlos Felipe Garnica Torres
1005282540

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Tecnología en Producción Industrial
Bucaramanga y fecha (día, mes y año)

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones

REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS

APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
FECHA APROBACION: Noviembre de 2019



4
Análisis y mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa
GOGO MAKE UP

Modalidad: Emprendimiento fortalecimiento empresarial

Carlos Felipe Garnica Torres
1005282540

Mabely Julieth Gamboa Florez
1005321591

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogos en producción industrial

DIRECTOR
Zulay Yesenia Ramírez León
Grupo de investigación – SOLYDO

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Tecnología en Producción Industrial
Bucaramanga y fecha (día, mes y año)



F-DC-125

DOCENCIA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

PÁGINA 3
DE 74

VERSIÓN: 1.0



DOCENCIA

PÁGINA 4
DE 74

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPREDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Nota de Aceptación

Firma del Evaluador

Firma del Director

DEDICATORIA

A Dios y a mis amados padres, quienes han sido mi guía y fortaleza en este camino, les dedico este logro. Su amor, apoyo incondicional y sabiduría han sido la luz que ha iluminado mi camino. Gracias por creer en mí y por ser mi mayor inspiración. Este logro también es suyo. Con amor y gratitud infinita.

Mabely Gamboa.

En primer lugar, quiero dedicarle este logro a Dios quien ha sido mi guía y fortaleza en este caminar, toda la gloria sea para Él. A mi amado sobrino Thiago Luka que es mi gran amor, alegría y motivación para lograr grandes metas en mi vida, este será el primero de muchos logros que espero dedicarte. A mis padres Carlos Garnica y Zulid Torres que son el motivo por el que trabajo día a día para darles una mejor vida, son mi mayor inspiración, gracias por siempre apoyarme y alentarme a seguir mis sueños, los amo. A mi abuela Graciela Pérez quien siempre me expresó su amor de mil formas. A mis hermanas Mariana Garnica y Katherine Garnica por siempre ser la alegría de mi vida y darme ese amor incondicional, la vida es más bella gracias a ustedes. A mi mejor amiga y compañera de tesis Mabely Gamboa por hacer realidad este proyecto. A copito por acompañarme en cada madrugada mientras terminaba mis informes y demás trabajos. A mi amada familia que siempre estuvo ahí para animarme a seguir adelante y enseñarme a nunca rendirme, esto también es para ustedes. Infinitas gracias y bendiciones.

Carlos Felipe Garnica Torres.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento a Dios por haber hecho posible este gran logro. Agradecemos a cada uno de nuestros docentes por su valiosa orientación y generosidad al compartir sus conocimientos, en especial a nuestra directora Zulay Yesenia Ramírez por su guía y apoyo constante. También queremos extender nuestro agradecimiento a Msc. Zuly Katherine Gamica Torres y a la empresa Gogo Make up por su participación y contribución en este proyecto; sin su colaboración y respaldo, este proyecto no habría sido posible.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. MARCO REFERENCIAL.....	17
2.1. MARCO CONCEPTUAL	17
2.1.1. DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.....	17
2.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	17
2.1.3. ASEGURAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	18
2.1.4. ENTRENAMIENTOS MOTIVACIONALES	18
2.1.5. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	19
2.1.6. KPI'S	19
2.1.7. EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
2.1.8. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	20
2.1.9. SÍNDROME DE BURNOUT	20
2.2. MARCO TEÓRICO	21
2.2.1. DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.....	21
2.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	22
2.2.3. ASEGURAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	23
2.2.4. ENTRENAMIENTO MOTIVACIONAL	25
2.2.5. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	26
2.2.6. KPI'S	26
2.2.7. EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	27
2.2.8. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	27
2.2.9. SÍNDROME DE BURNOUT	28
2.3. MARCO LEGAL	29
3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....	31

3.1. EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	33
3.1.1. DIAGNOSTICO GENERAL DEL TALENTO HUMANO.....	33
3.1.2. CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO	36
3.1.3. INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH – MBI	37
3.2. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE PROPUESTAS DE MEJORA	38
3.3. EFECTUAR LOS PROGRAMAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO IMPLEMENTANDO EL	
ESQUEMA DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO.	39
4. RESULTADOS	40
4.1. EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	40
4.1.1. DIAGNOSTICO GENERAL DEL ESTADO ACTUAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	40
4.1.2. CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO	41
4.1.3. INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH – MBI	44
4.2. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS DE MEJORA	
FUNDAMENTADO EN LA OBSERVACIÓN DE LA INFORMACIÓN SELECCIONADA.	47
4.3. EFECTUAR LOS PROGRAMAS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO IMPLEMENTANDO EL	
ESQUEMA DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO.	49
4.3.1. SALARIO EMOCIONAL.....	49
4.3.2. CAPACITACIONES EN MAQUILLAJE	52
4.3.3. REUNIONES MENSUALES	55
4.3.4. BIENESTAR FÍSICO Y MENTAL	57
4.3.5. PERFILES DE CARGO	59
5. CONCLUSIONES	61
6. RECOMENDACIONES.....	62
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
8. APENDICES	65
9. ANEXOS.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	41
Figura 2	44
Figura 3	45
Figura 4	46
Figura 5	50
Figura 6	51
Figura 7	53
Figura 8	54
Figura 9	56
Figura 10	57
Figura 11	58

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	29
Tabla 2	32
Tabla 3	41
Tabla 4	47
Tabla 5	54
Tabla 6	56
Tabla 7	58

RESUMEN EJECUTIVO

4
En este trabajo se analizó y mejoró la **gestión del talento humano en la empresa GOGO MAKE UP**. Se utilizó una metodología que incluyó la recolección de datos a través de un diagnóstico inicial y cuestionarios sociodemográficos y de Burnout. Los resultados obtenidos permitieron identificar áreas de mejora y se formularon propuestas estratégicas para abordarlas. Luego, se implementaron estas propuestas mediante actividades de capacitación y concientización, con el objetivo de fortalecer los procesos administrativos y operativos desde la perspectiva del talento humano. Estas acciones tuvieron un impacto positivo en la empresa, mejorando los indicadores de desempeño y el funcionamiento general de la organización. Finalmente, el análisis y mejora de la gestión del talento humano en GOGO MAKE UP ha fortalecido la organización y ha generado mejoras significativas en los procesos y resultados.

PALABRAS CLAVE.

Gestión del talento humano, mejora organizacional, diagnóstico empresarial, capacitación, desempeño.

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial altamente competitivo, ¹⁵ la gestión del talento humano se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. El adecuado reclutamiento, desarrollo y retención del talento se han convertido en imperativos para alcanzar altos niveles de productividad, eficiencia y competitividad en el mercado.

⁴ En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar y mejorar la gestión del talento humano en la empresa GOGO MAKE UP. A través de un enfoque integral, se busca identificar las áreas de oportunidad y desarrollar estrategias efectivas que permitan fortalecer la gestión del talento y maximizar el potencial de los colaboradores.

El proyecto se basa en la premisa de que el capital humano constituye el activo más valioso de una organización, y su correcta gestión contribuye a generar ventajas competitivas sostenibles. Mediante la aplicación de metodologías de diagnóstico, se obtendrá una visión clara y precisa del estado actual de la gestión del talento en la empresa, identificando los problemas y desafíos que se presentan.

A partir de estos resultados, se formularán propuestas de mejora enfocadas en la implementación de estrategias específicas. Estas estrategias abarcarán áreas como la retención del talento humano, la capacitación y desarrollo de los empleados, la promoción de un ambiente laboral saludable y el establecimiento de perfiles de cargos claros y definidos.

Se llevará a cabo un monitoreo y evaluación de las estrategias implementadas, con el fin de medir su efectividad. Además, se considerará la opinión y percepción de

los empleados a través de encuestas de satisfacción, lo que permitirá obtener retroalimentación valiosa para la toma de decisiones.

En definitiva, este proyecto busca generar un impacto positivo en la gestión del talento humano de la empresa GOGO MAKE UP, fortaleciendo su posición en el mercado y creando un entorno laboral adecuado para el desarrollo y crecimiento tanto de la organización como de sus colaboradores. A través del análisis, la implementación de estrategias y la evaluación continua, se espera alcanzar resultados significativos que impulsen el éxito sostenible de la empresa en el panorama empresarial actual.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un común denominador de las debilidades empresariales es la ineficiencia del área de talento humano y por tanto debería ser uno de los mayores focos a intervenir; dado que este influye directa e indirectamente en cada uno de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, por ello se debe considerar como la columna vertebral en cualquier empresa. (Vargas, 2021)

Por tanto, la gestión del talento humano se puede definir como un proceso mediante el cual se obtiene capital intelectual de valor, y a su vez, gestiona, recluta, selecciona, evalúa, controla y mejora las capacidades de cada colaborador. (Chiavenato, 2002)

Según Werther y Davis, el costo de la deficiencia en la gestión del talento humano es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social. (Werther & Davis, 2008)

Eventualmente, en la empresa GOGO MAKE UP se pudieron identificar algunas falencias en la gestión del talento humano notándose a grandes rasgos que los indicadores de esta área se encuentran por debajo del límite establecido. Problemas que se podrían estar generando por falta de estructuración y planificación estratégica administrativa.

Por lo anterior, se puede plantear como pregunta de investigación lo siguiente:
¿Cómo mejorar la gestión del talento humano en la empresa GOGO MAKE UP?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En las organizaciones se suelen presentar diferentes problemáticas internas, y en el mayor de los casos no se les da la prioridad que corresponde, entre ellas está la gestión del talento humano. (Lopez, 2011).

Un mal comportamiento de este indicador genera un sinnúmero de malestares en la organización como lo son los reprocesos y gastos administrativos, los cuales se traducen en disminución de la productividad. Por ello, la importancia de este indicador como factor determinante de la estabilidad de la organización, donde lo relevante del estudio del talento humano tiene como elemento la administración de capital humano para fomentar la estabilidad y la productividad de la organización. (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011)

Por tanto, en la presente investigación se tiene como fin analizar el comportamiento de los índices de la gestión del talento humano e identificar sus posibles causas raíz con el objeto de, concientizar a la empresa sobre la importancia de estos indicadores y a su vez proponer alternativas que ayuden a su mejoramiento.

Por otro lado, fortalecer el área de talento humano en el grupo de investigación SOLYDO y semillero de investigación SIGO, aportando con este estudio la identificación de posibles variables que pueden afectar negativamente en el comportamiento de estos indicadores, con lo cual facilitaría futuros estudios correlacionados con el área del talento humano. Así mismo, resaltar la importancia de este proyecto para los estudiantes dado que se está profundizando el conocimiento práctico en el área de talento humano y con ello poder generar un certificado de consultoría e innovación empresarial.

1.3. OBJETIVOS

13

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión del talento humano en la empresa Gogo Make up, mediante la aplicación de herramientas de recolección de datos y el estudio de actividades tanto administrativas como operativas, con el fin de mejorar los indicadores de desempeño y, por ende, el fortalecimiento de la gestión del talento humano.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico general del área de talento humano, por medio de mecanismos que apoyen la recaudación de datos tales como: entrevistas y formularios, con el fin de obtener información clara y precisa sobre el estado actual de la gestión del talento humano en la empresa.
- Formular propuestas de mejora, por medio de la tabulación y análisis de la información recopilada, con el objeto de definir planes estratégicos acorde con las necesidades de la empresa.
- Implementar propuestas de mejora, a través de la capacitación y concientización de la importancia de una buena gestión del talento humano, con el objeto de fortalecer los procesos administrativos y operativos desde el talento humano.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco conceptual

2.1.1. **Desarrollo de las personas y las organizaciones**

El desarrollo de las personas en las organizaciones es un proceso clave para mejorar el desempeño y el crecimiento individual y organizacional. Este enfoque busca identificar las necesidades de desarrollo de los empleados y diseñar programas y estrategias para fomentar el crecimiento profesional, mejorar el desempeño y promover la retención de empleados. Esto mediante la identificación de las necesidades de desarrollo individual, se pueden diseñar planes personalizados que incluyan actividades como capacitación, asignación de proyectos desafiantes y mentoría. Además, se debe fomentar una cultura de aprendizaje continuo, proporcionando recursos y oportunidades de desarrollo. Al invertir en el desarrollo de las personas, las organizaciones pueden fortalecer su talento interno, aumentar su competitividad y mejorar el clima organizacional. (Gan & Triginé , 2006)

2.1.2. **Planificación estratégica del talento humano**

La planificación estratégica del talento humano busca alinear el personal con los objetivos y metas estratégicas de la organización. Con el fin de, asegurar que la misma cuente con los empleados adecuados en el momento correcto y con las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Esto implica identificar y anticipar las necesidades futuras de talento, evaluar la brecha existente de talento humano, desarrollar estrategias para atraer, reclutar y retener a los mejores profesionales, así como planificar el desarrollo y la sucesión del personal clave. Cabe mencionar que, al adoptar un enfoque estratégico en la gestión del

talento humano, las organizaciones pueden posicionarse de manera competitiva, asegurando una fuerza laboral calificada y comprometida para enfrentar los retos presentes y futuros. (García Guilianny, Duran, & Cardeño Pórtela, 2017)

2.1.3. Aseguramiento del proceso de reclutamiento

El aseguramiento del proceso de reclutamiento del talento humano es fundamental para garantizar la selección de los candidatos más adecuados para una organización. Consiste en implementar estrategias y medidas que aseguren la calidad y la eficiencia de todo el proceso de reclutamiento. Esto implica establecer criterios claros para la selección de candidatos, diseñar anuncios de empleo atractivos y precisos, utilizar fuentes de reclutamiento efectivas, realizar evaluaciones rigurosas, verificar referencias y antecedentes, y llevar a cabo entrevistas estructuradas y bien diseñadas. Además, se debe velar por la igualdad de oportunidades y la diversidad en el proceso de reclutamiento, evitando cualquier forma de discriminación. El aseguramiento del proceso de reclutamiento también implica la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación, así como la retroalimentación continua para mejorar el proceso. Al asegurar la calidad y la objetividad en el reclutamiento, las organizaciones pueden atraer y seleccionar al talento humano más idóneo, promoviendo así un equipo de trabajo sólido y comprometido con los objetivos de la organización. (Agudelo Orrego, 2019)

2.1.4. Entrenamientos motivacionales

El entrenamiento motivacional en el talento humano busca empoderar a los empleados, aumentar su sentido de propósito y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Al invertir en el desarrollo motivacional de su talento humano, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción y la productividad de sus empleados, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la organización. Consiste en brindar programas de capacitación diseñados específicamente para impulsar la

motivación y el crecimiento personal y profesional de los trabajadores. Estos programas se enfocan en fortalecer habilidades técnicas, habilidades blandas y competencias necesarias para el éxito en el trabajo. Además, se utilizan técnicas de motivación y empoderamiento para inspirar a los empleados a alcanzar su máximo potencial. El entrenamiento motivacional también puede incluir actividades interactivas, dinámicas de grupo, feedback constructivo y reconocimiento por los logros obtenidos. (Miquilena Colina, 2011)

2.1.5. Estructuras organizacionales

La estructura organizacional en una empresa de maquillaje cumple un papel fundamental en la gestión del talento humano. Es por ello que las empresas deben construirse como organizaciones para lograr una estructura clara, permitiendo esto un mejor desempeño tanto en las actividades administrativas y operativas como en la comunicación. Como mencionan Harold Koontz y Cyril O'Donnell, la organización consiste en establecer las actividades con el fin de alcanzar los objetivos, delegar a cada grupo un líder con la autoridad de controlar y vigilar la estructura vertical y horizontal de la empresa. (Koontz & O'Donnell, s.f.)

2.1.6. KPI'S

Los indicadores clave de rendimiento (KPIs) son una herramienta clave dentro de todas las empresas ya que estos nos permiten medir de forma regular el rendimiento obtenido en la gestión del talento humano. Tal y como señala Gabriel Roncancio, los KPIs facilitan la medición y evaluación del rendimiento de los empleados, permitiendo la identificación de oportunidades de mejora y la toma de decisiones fundamentales, con el fin de mejorar el progreso y el alcance de metas dentro de la organización. (Roncancio, s.f.)

2.1.7. Evaluación de la función de administración del talento humano

La evaluación de la función de administración del talento humano es un proceso esencial para garantizar el éxito y el desarrollo continuo de una organización. La evaluación brinda la oportunidad de examinar la eficacia de las estrategias y enfoques empleados en la gestión del talento, lo cual permite detectar aspectos positivos a mantener y aquellos que tienen opción de mejora. Esta evaluación genera la base fundamental para empezar a implementar medidas correctivas por medio de programas de crecimiento destinados al pro de la gestión del talento humano. (PARRA, 2008)

2.1.8. Estrategia organizacional

Llevar a cabo una estrategia organizacional efectiva es fundamental para el éxito de una empresa, así como lo resalta contreras en su trabajo investigativo, el desarrollo y ejecución de una estrategia sólida generan en la organización la capacidad de adaptarse a un entorno de constante desarrollo, identificando las posibilidades de expandirse en el mercado logrando ventajas competitivas y solidas. (Contreras R. , 2013) La estrategia organizacional es necesaria para el camino de una empresa con el objetivo de convertirse en organización, dado que su importancia se fundamenta en la alta competitividad que este cambio pueda generar dentro de los empleados y sus actividades tanto operativas como administrativas.

2.1.9. Síndrome de Burnout

El síndrome de burnout en el trabajo es un trastorno psicológico que se caracteriza por el agotamiento físico, mental y emocional causado por una exposición prolongada a un alto nivel de estrés laboral. Afecta a individuos en profesiones que involucran una carga emocional significativa y un desgaste constante de energía. Este síndrome se manifiesta a través de tres dimensiones principales: el agotamiento emocional, que se refiere a una sensación de agotamiento profundo y

falta de energía; la despersonalización, que se caracteriza por una actitud distante y cínica hacia los demás en el entorno laboral; y la falta de realización personal, que implica una disminución de la satisfacción y el sentido de logro en el trabajo. El síndrome de burnout puede tener graves consecuencias para la salud física y mental de los trabajadores, así como para su rendimiento laboral y bienestar general. (Lovo, 2020)

2.2. Marco teórico

2.2.1. Desarrollo de las personas y las organizaciones

El desarrollo de las personas en las organizaciones es un factor fundamental en la gestión del talento humano ya que las organizaciones dependen en gran medida del desempeño y la productividad de sus colaboradores.

Según Idalberto Chiavenato en su libro "Gestión del Talento Humano", el desarrollo de las personas en las organizaciones es un proceso continuo que implica una serie de estrategias y prácticas orientadas a mejorar el desempeño y el potencial de los empleados. En otras palabras, hace referencia a la mejora continua de las habilidades, conocimientos, competencias y valores de los colaboradores dentro de la organización, con el fin de mejorar su rendimiento y contribución a la empresa. (Contreras, 2012)

Por lo cual, es necesario identificar las necesidades y expectativas tanto de la organización como de los colaboradores, mediante diferentes metodologías como evaluaciones de desempeño, retroalimentación, encuestas internas y observaciones directas, dado que estas herramientas proporcionan información relevante sobre las habilidades y competencias actuales de los colaboradores y a su vez, conocer cuáles son sus falencias actuales dentro de la organización (Monroy, 2011)

Seguidamente, diseñar e implementar programas de fortalecimiento que permitan el desarrollo y mejoramiento de las capacidades de los colaboradores. Estos programas pueden estar acompañados de jornadas de capacitación, asignación de nuevos retos y coaching motivacional. Cabe resaltar que, el cronograma que se elija debe cumplir las necesidades identificadas y de igual manera estar acorde con los objetivos estratégicos de la organización.

Por otra parte, se debe dar control y seguimiento a los resultados obtenidos en cada cronograma para medir su efectividad y dado el caso realizar ajustes a lo establecido. Por último, para lograr un desarrollo sostenible y a largo plazo, la cultura de la organización debe fomentar el aprendizaje y el desarrollo continuo de a los colaboradores. Para ello, puede incluir reconocimientos, oportunidades para el crecimiento profesional y demás beneficios que permita a los colaboradores sentirse valorados y apoyados en su crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

6 **2.2.2. Planificación estratégica del talento humano**

La **planificación estratégica del talento humano** es una actividad organizacional que define el ¿Quiénes? ¿Cuántos? Y el ¿Para qué? Del talento humano, con el fin de, integrar estratégicamente las necesidades de los colaboradores y las necesidades de la organización, de esta manera poder garantizar el mayor rendimiento de los recursos. (Mendoza, López, & Salas, 2016)

Para realizar una adecuada planificación del talento humano es fundamental aplicar un diagnóstico que permita analizar y comprender a profundidad el estado actual de la cultura organizacional, debilidades, recursos existentes, fortalezas. Una vez tabulada la información se debe identificar las necesidades del talento humano y de manera crítica definir que estrategias son efectivas para adquirir talento humano

con habilidades, competencias y experiencias ideales para lograr los objetivos empresariales a corto, largo y mediano plazo. Esto puede implicar la búsqueda de candidatos internos y externos. (Castro Guillén, 2020)

Asimismo, se debe crear una estrategia de retención del talento humano dado que el objetivo no es solo adquirirlo sino hacer que quede. Por tanto, es fundamental el desarrollo e implementación de políticas de reconocimiento y recompensa, programas de desarrollo de formación, programas de bienestar y equilibrio trabajo-vida, entre otros.

Cabe resaltar que, es importante monitorear y evaluar la efectividad de la estrategia de talento humano que se ha decidido implementar. Para ello, se puede optar por aplicación de encuestas de satisfacción a los colaboradores, la medición del rendimiento y la productividad, el análisis de la rotación de personal y otros indicadores clave de desempeño.

6

Para concluir, la planificación estratégica del talento humano es un proceso integral y continuo que requiere conocer a profundidad las necesidades de la organización y del mercado laboral, así como la implementación de estrategias efectivas para adquirir, desarrollar y retener el talento necesario para lograr los objetivos empresariales.

2.2.3. Aseguramiento del talento humano

El reclutamiento del personal hace referencia al proceso de identificar necesidades, buscar y seleccionar a personas con el potencial necesario para desempeñar un trabajo específico en una organización. Por lo cual, el proceso de aseguramiento del talento humano tiene como fin garantizar que la organización cuente con el personal adecuado para el desarrollo de sus objetivos.

Por ello, la norma ISO 9001:2015 señala la necesidad tener un enfoque basado en procesos con el fin de identificar, gestionar y dar seguimiento adecuado a los riesgos y oportunidades relacionados al reclutamiento del personal. (Fontalvo & De la oz, 2018)

Por otro lado, existen diferentes fuentes de reclutamiento en el área de talento humano, estas pueden ser tanto internas como externas. Las fuentes internas hacen referencia a los colaboradores actuales de la organización, procesos de recontractación de colaboradores antiguos o transferencias de cargo. Por otro lado, las fuentes externas son aquellas búsquedas por agencias de empleo, sitios web, revistas, ferias de empleo o redes sociales. (Arturo, 2019)

Fases del proceso de reclutamiento:

- a. Planificación: Identificación de las necesidades de personal y las habilidades requeridas para un cargo determinado.
- b. Desarrollo del perfil laboral: Creación de una descripción detallada del cargo, incluyendo las habilidades y requisitos.
- c. Identificación de fuentes de reclutamiento: Selección de fuentes internas y externas de reclutamiento que sean acordes al perfil.
- d. Selección de candidatos: Evaluación de los candidatos a través de entrevistas, pruebas y demás filtros convenientes para lograr una mejor selección.
- e. Contratación: Planteamiento y negociación de los términos y condiciones al candidato seleccionado.

Finalmente, el proceso de aseguramiento del reclutamiento se da en un enfoque basado en procesos, la identificación de necesidades y competencias y la objetividad en la selección de candidatos. Según (Stone, Lukaszewski, & Richard, 2016) propone que en el proceso de selección es importante implementar sistemas

de seguimiento a candidatos y colaboradores con el objeto de optimizar los procesos y reducir el riesgo de error.

2.2.4. Entrenamiento motivacional

El entrenamiento motivacional es fundamental en la gestión del talento humano, ya que se enfoca en cómo motivar y mejorar el rendimiento de los colaboradores. Partiendo de que si se cuenta con un capital idóneo de talento humano este puede influir significativamente en el cumplimiento de los objetivos.

En mención de lo anterior, es importante lograr una intervención activa por parte de los colaboradores para ello, es necesario desarrollar una estrategia organizacional donde se identifiquen las necesidades individuales. Según la teoría de Maslow cada individuo tiene diferentes necesidades que van desde las fisiológicas hasta las de autorrealización. Estas se deben identificar y tratar de satisfacer para lograr motivación. (Hoyes, 2016)

Esto a modo de crear un vínculo entre los objetivos y necesidades organizacionales para lograr brindar un espacio de autorrealización y satisfacción. De manera que, los colaboradores logren una conexión y lealtad con la organización.

Por otro lado, según (Huerta, 2018) la teoría de dos factores de Motivación de Herzberg el cual, identifica factores externos que influyen directamente en la motivación de los empleados como lo son: los factores higiénicos en referencia a aquellos relacionados con las condiciones del entorno laboral, como el salario y/o ambiente laboral. Asimismo, están los factores motivacionales relacionados con el trabajo en sí mismo, como el reconocimiento.

En definitiva, el entrenamiento motivacional puede llegar a ser la clave del éxito en las organizaciones si se logra la satisfacción de las necesidades, fomentar

adecuadamente los factores motivacionales y creación de vínculos sólidos entre los colaboradores y la organización.

2.2.5. Estructuras organizacionales

La estructura organizacional es la construcción de los puestos, actividades en una organización de forma equitativa en donde los niveles jerárquicos van de forma vertical y los departamentos de forma horizontal. Cada organización tiene una estructura organizacional que le permite cumplir con sus objetivos, esta puede ser rígida cuando los cargos son delimitados e individualizados o una estructura flexible en donde los cargos son abiertos y moldeables, (Chiavenato, 2009).

Al diseñar una estructura organizacional es necesario tener en cuenta el departamento, la especialidad del trabajo, la formalidad, la cadena de mando, la extensión del control, la centralización y descentralización, (Stephen, & Judge, 2013).

Toda empresa tiene un organigrama que representa la estructura formal y jerárquica de la empresa de una forma espontánea, por ejemplo, en la cima está el director general, luego le siguen los directores de los distintos departamentos y luego los empleados de cada tipo de departamento, de esta forma se estipula como está la organización, (Chiavenato, 2009).

2.2.6. KPI'S

Los KPI son fundamentales para el aumento de la competencia, viéndose como una especificación cuantitativa de la conducta dentro de la organización, la cual, al confrontarse con un nivel de referencia, indicaría las desviaciones para elegir las acciones correctivas o preventivas. Estos señalan la parte en la que se encuentra un proceso, estudiando los métodos para la medición del desempeño y en su

defecto solucionarlo. Deben utilizarse con un lenguaje sencillo para que al ser implementado se pueda conocer de mejor forma los datos, (Corral, 2017).

Los KPI generan orientaciones estratégicas rigiéndose de la estrategia, niveles corporativos y datos correctos. Deben ser ágiles de comprender, con enfoques realistas enfocados a las informaciones relevantes de la organización que se deben poder cuantificar de forma clara y en periodos fijos (Santander, 2023; Coral, 2017)

2.2.7. Evaluación de la función de administración del talento humano

La evaluación debe ser una actividad planeada para que proporcione beneficios a corto, mediano y largo plazo para la organización, algunos por ejemplo son la disminución de rotación del personal, y ausentismo, mayor entendimiento del personal como de sus habilidades, capacidades, comportamientos y mayor eficiencia del personal. Por otro lado, la evaluación ayuda al sector de talento humano ya que busca identificar los posibles cargos que deban rotarse, abre oportunidades de empleo en ascensos, o transferencias. Existen varios métodos para realizarla, puede ser responsabilidad del empleado, de un alto mando, de un grupo que se otorga como comisión de evaluación, por medio de entrevistas, comparación entre pares, evaluaciones de desempeño, feedback, entre otros (Chiavenato, 2011)

2.2.8. Estrategia organizacional

La planificación estratégica para la gestión del talento se enfoca en desarrollar e implementar planes y estrategias para atraer, desarrollar y retener empleados talentosos y dedicados para mejorar el desempeño y la competencia de la empresa, obteniendo mejores resultados. La administración del personal necesita una perspectiva completa y planificada que abarque desde la captación y elección de

talentos hasta su permanencia en la organización, esta se basa en la misión y filosofía, así como en el tiempo en el que se vive (Hidalgo, Ramírez & Castro, 2014).

La organización tiene que destinar recursos en iniciativas de enseñanza y aprendizaje, en la consolidación de una cultura empresarial fundada en principios éticos y en el reconocimiento y gratificación del rendimiento y la aportación de los trabajadores, (García-Carbonell et al., 2022).

La estrategia organizacional es fundamental en la gestión del talento humano, ya que el rol del trabajador es parte esencial de la organización. Es en este aspecto que la estrategia organizacional busca llamar la atención del empleado y mantener su talento, esto se logra por medio de la organización estratégica de políticas de remuneración, oportunidades de crecimiento y demás beneficios dentro de un entorno profesional que promueva el desarrollo de ambas partes, (Fernández-Muñoz et al., 2021).

2.2.9. Síndrome de Burnout

El síndrome de burnout, también conocido como síndrome de desgaste profesional, es un trastorno psicológico que afecta a trabajadores expuestos a altos niveles de estrés laboral y emocional durante un largo período de tiempo. Este trastorno se caracteriza por emitir una sensación de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo. (Rosales Ricardo & Rosales Paneque, 2013)

A su vez, el agotamiento emocional se refiere a la sensación de no poder dar más de sí mismo en el trabajo. Por otro lado, La despersonalización se relaciona con una actitud distante y negativa hacia los compañeros de trabajo, los clientes y el trabajo en sí. Y finalmente, la falta de realización personal se refiere a la sensación de no lograr los objetivos personales en el trabajo y la sensación de no estar creciendo profesionalmente.

Además, el síndrome de burnout puede tener consecuencias negativas en los trabajadores, tanto para su salud física y mental como también en el rendimiento laboral ya que puede ocasionar disminución de la satisfacción laboral, una mayor tasa de absentismo y mayor probabilidad de abandonar el trabajo. (Molina Rodríguez, 2020)

2.3. Marco legal

Este marco legal proporciona las bases legales y jurídicas necesarias para el desarrollo de las estrategias y acciones propuestas en el proyecto, garantizando el cumplimiento de los derechos laborales y la adecuada gestión del talento humano en la organización. A continuación, se presenta una tabla que detalla de manera concisa y clara las leyes, decretos y normativas aplicadas en el proyecto.

Tabla 1

Marco legal

Norma	Título	Descripción	Relación con enfoque del proyecto
Ley 50 de 1990	Estabilidad laboral	Establece las condiciones de estabilidad en el empleo y prohíbe el despido injustificado.	Protege a los empleados, fomentando la retención del talento humano en la organización.

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
 DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
 EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Decreto 1072 de 2015	Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG- SST)	Establece las pautas para implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	Promueve un entorno laboral seguro y saludable, lo que contribuye al bienestar y desarrollo del talento humano.
Decreto 2351 de 1965	Capacitación y formación laboral	Establece la obligación de los empleadores de brindar capacitación y formación a sus empleados.	Fomenta el desarrollo y crecimiento profesional del talento humano, mejorando sus habilidades y competencias. El proyecto podría
Ley 1273 de 2009	Protección de datos personales	Establece las disposiciones para la protección de datos personales en Colombia, regulando su recolección, almacenamiento, uso y tratamiento por parte de las organizaciones.	incluir la implementación de políticas y procedimientos para garantizar la protección adecuada de los datos personales del talento humano en cumplimiento con la ley.

Ley 50 de 1990	Contrato de trabajo	Establece las disposiciones básicas para la celebración y ejecución de contratos de trabajo en Colombia, definiendo los derechos y obligaciones tanto del empleador como del empleado.	El proyecto podría incluir un análisis detallado de los contratos de trabajo existentes en la organización y la implementación de políticas que promuevan contratos justos y equitativos para el talento humano.
-----------------------	---------------------	--	--

Nota: La tabla muestra la relación que tiene la normativa colombiana con el enfoque del proyecto.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Para desarrollar el trabajo de grado, se establecieron las siguientes fases con el fin de, llevar a cabo el proyecto de fortalecimiento empresarial, cada una con un objetivo específico como se aprecia en la siguiente tabla:

A continuación, se presenta una tabla que detalla el desarrollo del proyecto de grado el cual está enfocado al fortalecimiento empresarial. Esta tabla proporciona una visión general de las fases, objetivos específicos, actividades y herramientas llevadas a cabo durante el proyecto. El objetivo de esta tabla es brindar una estructura clara y concisa de cómo se llevó a cabo el trabajo, permitiendo una mejor comprensión de las diferentes fases y su secuencia.

Tabla 2

Desarrollo de objetivos

Fase	Objetivo específico	Herramientas
Evaluación del estado actual de la gestión del talento humano.	Realizar un diagnóstico general del área de talento humano, por medio de mecanismos que apoyen la recaudación de datos tales como: entrevistas y formularios, con el fin de obtener información clara y precisa sobre el estado actual de la gestión del talento humano en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico general del estado actual del área de talento humano. • Cuestionario sociodemográfico • Cuestionario de Burnout
Identificación y formulación estratégica de propuestas de mejora.	Formular propuestas de mejora, por medio de la tabulación y análisis de la información recopilada, con el objeto de definir planes estratégicos acorde con las necesidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema estratégico de actividades de mejoramiento en el talento humano.
Efectuar los programas del plan de mejoramiento implementando el	Implementar propuestas de mejora, a través de la capacitación y concientización de la	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados. • Cronograma de actividades.

esquema de retención del talento humano.	importancia de una buena gestión del talento humano, con el objeto de fortalecer los procesos administrativos y operativos desde el talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de pausas activas. • Perfiles de cargos. • Formatos de asistencia
--	---	---

Nota: La tabla muestra los objetivos específicos con las herramientas que fueron utilizadas para llevar a cabo su desarrollo.

10

3.1. Evaluación del estado actual de la gestión del talento humano.

Con el objeto de poder determinar el estado en el que se encontraba el área de talento humano, se dio inicio al diseño y adaptación de cuestionarios para el diagnóstico. Estas herramientas fueron dirigidas a los 10 trabajadores que conforman la empresa Gogo Make up, las cuales se describen a continuación.

3.1.1. Diagnóstico general del talento humano

Este diagnóstico está conformado por 55 preguntas, dividido en 2 bloques que son: actividades administrativas y actividades operativas. Dentro de las actividades administrativas se encuentra las secciones de planeación, organización, dirección y control. Y las actividades operativas están conformadas por reclutamiento y selección, contratación, remuneración, desarrollo y retención, los cuales miden el estado actual del área de talento humano en una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en acuerdo ni desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Cabe resaltar que, este cuestionario fue elaborado y validado por la directora del trabajo de grado Zulay Yesenia Ramírez, en estudios anteriores.

Actividades administrativas

Planeación: 1 ¿Está definida la misión y la visión de la empresa?, 2 ¿Se establecen periódicamente objetivos y estrategias para alcanzarlas?, 3 ¿La planeación del talento humano se establece teniendo en cuenta la misión y la visión de la empresa?, 4 ¿Se implementa algún modelo de planeación del talento humano?, 5 ¿Tiene en cuenta en la planeación del talento humano factores como el ausentismo, la rotación del personal y los cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo?

Organización: 6 "¿Está definida la estructura organizacional de la empresa? ¿Roles, responsabilidades y organigrama?", 7 ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades actualizado con todos los cargos?, 8 ¿Se ha realizado un análisis y descripción de cargos en el último año?

Dirección: 9 ¿Tiene identificados los colaboradores con competencias de liderazgo?, 10 ¿Se promueve periódicamente la formación de líderes en la empresa?, 11 ¿Los líderes permiten a sus colaboradores tomar las decisiones dentro del área de su trabajo conforme a los objetivos perseguidos?, 12 ¿Comprende cuáles son las principales motivaciones de sus trabajadores en el trabajo?, 13 ¿Aplica algunas técnicas motivacionales especiales para mejorar el desempeño de sus trabajadores?, 14 ¿Conoce cuáles son las barreras de comunicación que afectan a su organización?, 15 ¿Se han implementado medidas para superar estas barreras y promover la comunicación asertiva en la organización?, 16 ¿Los colaboradores de las distintas áreas siempre trabajan en equipo?, 17 ¿Se promueve constantemente el trabajo en equipo en toda la organización?.

Control: 18 ¿Cuenta con indicadores para monitorear el desempeño de sus trabajadores?, 19 ¿Utiliza un método para realizar la evaluación de desempeño de los trabajadores? , 20 ¿Evalúa frecuentemente el desempeño de sus

trabajadores?, 21 ¿Realiza retroalimentación con sus trabajadores con los resultados de la evaluación de desempeño?, 22 ¿Siempre se proponen planes de mejoramiento luego de una evaluación de desempeño?, 23 ¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento de los trabajadores?

Actividades operativas

Reclutamiento y selección: 24 ¿Se realiza reclutamiento interno, ofreciendo mejores oportunidades a los colaboradores?, 25 ¿Se utilizan diferentes técnicas para el reclutamiento externo (anuncios en diarios, agencias de reclutamiento, contacto con instituciones, banco de talentos...)?, 26 ¿Cuenta con un sistema directo y continuo de recepción de hojas de vida (en la página web, redes sociales, en físico)?, 27 ¿Se evalúa constantemente la efectividad de los procesos de reclutamiento?, 28 ¿Existe un procedimiento y criterios para la selección de personal?, 29 ¿La selección del personal se hace con base en competencias más que con base en el puesto?, 30 ¿Se aplican diferentes técnicas de selección de personal (entrevistas, pruebas de conocimientos, psicológicas, de personalidad y/o técnicas de simulación)?, 31 ¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección?.

Contratación: 32 ¿La empresa conoce las diferentes modalidades de contratación y las aplica de acuerdo con las necesidades laborales?, 33 ¿Los colaboradores se encuentran vinculados a la empresa a través de un contrato de trabajo?, 34 ¿Siempre se establece un contrato por escrito?, 35 ¿Se tiene en cuenta el periodo de prueba para la continuidad de los contratos laborales?, 36 ¿Se tienen en cuenta las cláusulas establecidas en los contratos para la desvinculación laboral?, 37 ¿Todos los colaboradores cuentan con seguridad social?, 38 ¿Se contratan algunas actividades a través de plataformas freelance?.

Remuneración: 39 ¿La organización cuenta con una estructura salarial definida?, 40 ¿Se tienen en cuenta las remuneraciones financieras indirectas como horas extras? , 41 ¿La remuneración del talento humano está basada en la política salarial de la organización y la investigación de salarios (medio externo) ?, 42 ¿Se tiene en cuenta el salario emocional (recompensas no financieras) en la remuneración del talento humano de la organización?, 43 ¿Cuenta con un sistema para la liquidación de nómina?.

Desarrollo: 44 ¿Se realiza una inducción y entrenamiento con supervisión a los empleados nuevos?, 45 ¿Está definido el tiempo de adaptación que se requiere para cada puesto?, 46 ¿Conocen las capacidades de sus colaboradores y cuentan con un sistema de formación para el desarrollo de capacidades?, 47 ¿Dispone de personal con conocimientos y capacidad para realizar distintas tareas?, 48 ¿Se evalúa frecuentemente la efectividad de los programas de formación y capacitación de los colaboradores?, 49 ¿Cuenta con un plan de carrera para sus colaboradores?.

Retención: 50 ¿Cuenta con un plan de incentivos para sus colaboradores?, 51 ¿Se cuenta con un programa de reconocimiento a los colaboradores que se implementa periódicamente?, 52 ¿Una parte de la jornada laboral es destinada al bienestar de los colaboradores?, 53 ¿Se tienen establecidos horarios flexibles o jornadas de home office para los colaboradores?, 54 ¿Se realizan diariamente pausas activas en la jornada laboral?, 55 ¿Los colaboradores tienen la oportunidad de proponer ideas o proyectos nuevos en su trabajo?.

3.1.2. Cuestionario sociodemográfico

Este cuestionario fue diseñado específicamente para esta investigación, conteniendo preguntas como: nombre, edad, sexo, nivel escolaridad, cargo, número

de hijos, número de horas que labora a la semana, meses laborados en la empresa Gogo Make Up, tiene personas a su cargo laboralmente, ¿cuál es su rango salarial?, número de horas de actividad física, ¿cuántas personas tiene a cargo en su familia?

3.1.3. Inventario de Burnout de Maslach – MBI

Este cuestionario fue desarrollado por la psicóloga Christina Maslach en 1981, y desde entonces ha sido aplicado en numerosos estudios a nivel nacional e internacional, incluyendo el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en Sevilla, España, en el año 2013.

Este instrumento cuenta con 22 ítems, divididos en 3 escalas que son: Agotamiento emocional (A.E.), despersonalización (D), realización personal (R.P.), los cuales miden que el sujeto tenga el síndrome de Burnout en tres categorías: alto, medio y bajo, siendo la subescala de agotamiento emocional conformada por 9 ítems:

1

Agotamiento emocional:

1. Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo, 2. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado, 3. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado, 6. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa, 8. Siento que mi trabajo me está desgastando, 13. Me siento frustrado por el trabajo, 14. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo, 16. Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa, 20. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.

Despersonalización

5. Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí, como si fuesen objetos impersonales, 10. Siento que me he hecho más duro con la gente, 11. Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente, 15. Siento que realmente

1 no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente, 22. Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos problemas.

Realización personal

4. Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender, 7. Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender, 9. Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo, 12. Me siento muy enérgico en mi trabajo. 17. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo, 18. Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender, 19. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo, 21. Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.

Cabe mencionar que, estas herramientas fueron utilizadas para la recolección de datos, y a su vez, se lograron identificar las variables a evaluar de manera que las herramientas diseñadas fueran claras y precisas.

Por tanto, se llevó a cabo la visita técnica a punto de venta, oficina administrativa, almacén y área directiva, con el fin de, recopilar información representativa y generar un diagnóstico adecuado.

3.2. Identificación y formulación estratégica de propuestas de mejora

Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico general del talento humano, cuestionario sociodemográfico y cuestionario de Burnout, se realizó un esquema estratégico de actividades de mejoramiento en la gestión del talento humano con el fin de diseñar las propuestas de mejora por medio de la información tabulada, para así definir planes estratégicos acorde con las necesidades de la empresa. Para ello

Commented [ZR1]: Especificar con detalle cuales items van a ponerse en los planes estratégicos definidos, sin presentar resultados. Ejemplo los planes presentarán los objetivos, las acciones de mejora, los responsables....

se diseñó un esquema el cual está conformado por 5 objetivos que se describen a continuación: 1. Implementar un salario emocional, con el fin de incentivar la motivación a los empleados, 2. Capacitar a los empleados, mediante alianzas estratégicas, para fomentar espacios de aprendizaje y desarrollo personal, 3. Dar seguimiento y monitoreo del funcionamiento de la empresa, por medio de reuniones periódicas, para dar cumplimiento de los objetivos, 4. Promover una jornada laboral enfocada al bienestar del trabajador, mediante la aplicación de pausas activas, para mejorar su bienestar físico y mental, 5. Diseñar perfiles de cargos, con el objetivo de establecer criterios de selección y reclutamiento, para que los empleados conozcan su rol en la organización.

3.3. Efectuar los programas del plan de mejoramiento implementando el esquema de retención del talento humano.

Con el objetivo de realizar la implementación del plan de retención en el talento humano, se llevó a cabo una serie de actividades en busca de abordar las necesidades y expectativas de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y enriquecedor, que promueva el compromiso y sentido de pertenencia con la empresa. Las estrategias para la retención del talento humano son las siguientes: 1. Salario emocional – descuento del 15% en compras, 2. capacitaciones en maquillaje, 3. reuniones mensuales, 4. bienestar físico y mental, 5. perfiles de los cargos.

Perfiles de los cargos

Se diseñaron los perfiles de los cargos que se manejan en la empresa GOGO Make Up, como lo son: administrador, contador, auxiliar contable, diseñador gráfico, entre otros, esto con el objetivo de establecer criterios de selección y reclutamiento claros, de igual forma, lograr que los empleados conozcan su rol en la organización. Para

dar seguimiento a esta estrategia, se realizó un seguimiento y monitoreo a las vacantes contratadas para poder darle una consistencia y coherencia en el diseño del perfil de los cargos.

4. RESULTADOS

4.1. Evaluación del estado actual de la gestión del talento humano.

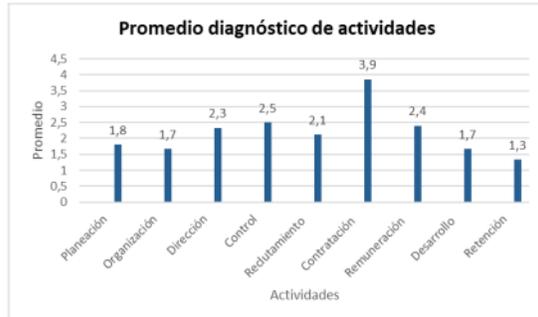
4.1.1. *Diagnostico general del estado actual del área de talento humano*

A través de la aplicación de esta herramienta de diagnóstico, se logró obtener una visión integral de la gestión del talento en la organización. Los resultados revelaron que, en general, la empresa presenta bajos niveles de acuerdo con varias áreas evaluadas. Específicamente, se identificaron aspectos críticos que necesitan mejoras, como la planeación con una puntuación de 1.8, la organización con 1.7, el desarrollo con 1.7 y la retención con el puntaje más bajo de 1.3.

Estos resultados resaltan la necesidad de implementar estrategias de mejora, centrándose especialmente en el área de retención del talento. La baja puntuación en retención sugiere que existen deficiencias significativas en las prácticas y políticas actuales para retener a los empleados talentosos y valiosos en la organización.

Figura 1

Promedio diagnóstico de actividades



Nota: Gráfico elaborado por el autor a partir de los resultados de aplicación del diagnóstico del talento humano.

En este gráfico se pueden evidenciar el promedio obtenido en cada área evaluada de la organización. Siendo el área de retención la que obtuvo el menor puntaje.

4.1.2. Cuestionario sociodemográfico

Mediante la aplicación de este cuestionario se pudo obtener información relevante sobre la muestra evaluada. Estos datos proporcionaron una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados, permitiendo una comprensión más precisa de cómo estos factores pueden influir en la gestión del talento humano en la organización. A continuación, se presentarán de manera clara y concisa la tabulación de los resultados obtenidos.

Tabla 3

Variables cuestionario sociodemográfico

Variables	%
Edad	

DOCENCIA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
 DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
 EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

18-30	70%
30-51	30%
Genero	
Masculino	20%
Femenino	80%
Escolaridad	
Bachiller	20%
Técnico, tecnología	40%
Pregrado	40%
Cargo	
Administrativo	10%
Comercial	10%
Ingeniera Industrial	10%
almacén	10%
Comunity mánager	10%
Contador	10%
Asesor comercial	10%
Vendedor	10%
Diseñador grafico	10%
Horas trabajadas por semana	
48	80%
56+	20%
Meses laborados	
1-12	60%
13-24	10%
25+	30%
Personas a cargo en gogo	
0	70%
1-5	10%
6-10	20%
Salario	
1	80%
2	20%
Actividad física	
0	70%
1-5	30%
Personas a cargo	
0	50%
2	40%
3+	10%

Hijos

0	80%
1	10%
2	0%
3	10%

Nota: La tabla muestra las variables analizadas con su respectivo porcentaje.

Este cuestionario reveló aspectos relevantes sobre la muestra evaluada. Se observó que un 70% de los participantes se encontraban en el rango de edad de 18 a 30 años, lo que indica la presencia de un grupo joven de empleados en la organización. Esto sugiere que la empresa cuenta con un grupo de empleados jóvenes, lo cual puede traer beneficios como energía, creatividad y adaptabilidad a los cambios. Además, se destaca un 80% de las personas que integran al equipo son mujeres.

En términos de escolaridad, se evidencia una distribución diversa, con participantes que tienen desde nivel de bachillerato hasta estudios de pregrado, lo cual aporta una variedad de perfiles educativos dentro del equipo.

En relación con el tiempo laborado en la empresa, el 60% de los participantes ha trabajado entre 1 y 12 meses, lo que indica una posible rotación de personal y la necesidad de implementar estrategias de retención. Asimismo, se destaca que la

mayoría de los participantes no tiene personas a cargo en la organización, lo que sugiere una estructura de liderazgo centralizada.

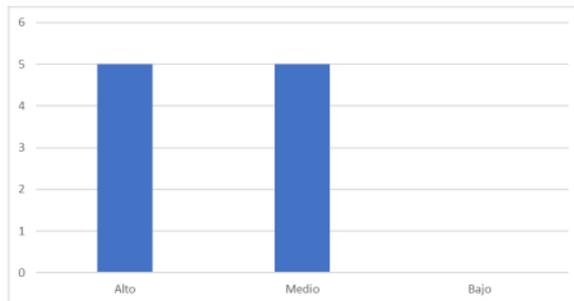
Finalmente, en cuanto al salario, el 80% de los participantes se encuentra en el nivel salarial más bajo, lo que podría requerir una revisión de las políticas de compensación y beneficios para garantizar una remuneración justa.

En conclusión, el análisis de los resultados del cuestionario sociodemográfico proporcionó información valiosa sobre la muestra evaluada con relación a su perfil y su influencia en la gestión del talento humano. Estos hallazgos permitieron diseñar estrategias más precisas y adaptadas a las necesidades de los empleados, promoviendo un ambiente laboral satisfactorio, el desarrollo profesional y la retención del talento en la organización.

4.1.3. Inventario de Burnout de Maslach – MBI

Figura 2

Nivel de Burnout

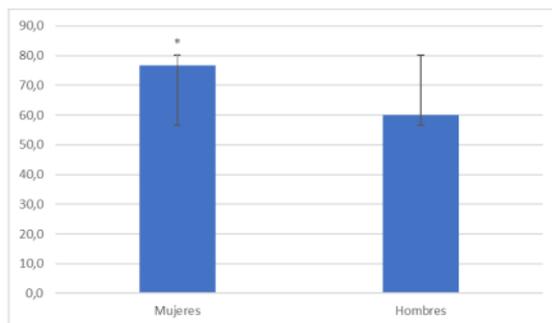


Nota: La muestra estuvo conformada por 10 trabajadores.

Los resultados de la escala de Burnout permitieron evidenciar que, de los 10 participantes, 5 presentaban un nivel alto, mientras que 5 presentaban un nivel medio, siendo que ninguno presentó un nivel bajo (Figura 1).

Figura 3

Puntaje total burnout

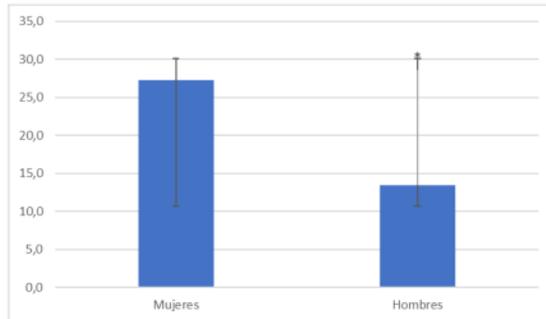


Nota: * > hombres (p< 0.05)

El puntaje total de burnout puede evidenciar que las mujeres tienen un puntaje más alto de burnout que los hombres.

Figura 4

Agotamiento Emocional



Nota: * > hombres (p < 0.05)

Los datos del análisis de varianza (ANOVA de una vía) demostraron que existe una diferencia estadísticamente significativa entre hombres y mujeres en cuanto al puntaje total de la escala (Figura #3) y la subescala de agotamiento emocional (Figura #4) ($p < 0,05$ en ambos casos). Además, se aplicó una prueba de comparaciones múltiples Holm-Sidak, la cual permitió establecer que los resultados para ambas variables dependen del sexo, ya que las mujeres obtuvieron puntuaciones más altas en estas escalas que los hombres ($p < 0,05$). Todos los análisis se llevaron a cabo utilizando el programa de análisis estadístico SigmaStat.

Se realizó el análisis de correlación y el ANOVA para buscar comparar diferencias en relación con las demás variables evaluadas (práctica de actividad física, edad, cargo, entre otras) y no se encontraron diferencias estadísticamente significativas que permitieran establecer una relación o una causalidad entre variables. Además, no se encontró efecto de dos variables independientes sobre las variables dependientes ($p > 0,05$).

4.2. Identificación y formulación de planes estratégicos de mejora fundamentado en la observación de la información seleccionada.

Se propusieron 5 objetivos entre los cuales se establecieron las actividades a realizar para cada uno de ellos, con el fin de llevar a cabo de manera exitosa el plan de retención del talento humano: 1. Crear un espacio dentro del sistema de facturación con el fin de que el trabajador pueda acceder a un precio especial en sus compras del 15%, 2. Diseñar cronograma de capacitaciones, 3. Realizar cronograma de reuniones periódicas, 4. Esquema de pausas activas, 5. Diseñar perfiles de cargo.

Así mismo, estas actividades fueron medidas a través de los siguientes KPI's: 1. Tasa de empleados satisfechos con el programa de incentivos, 2. Porcentaje de empleados que participan en los programas de capacitación, 3. Nivel de productividad, 4. Tasa de participación en pausas activas; Índice de satisfacción, 5. Consistencia y coherencia.

Para poder llevar un seguimiento de las actividades, se diseñaron diferentes métodos de evaluación, los cuales se implementaron dentro de la empresa Gogo Make Up con el fin de llevar un control y cumplimiento de los objetivos anteriormente propuestos: 1. Encuestas de satisfacción, 2. Registro de asistencia; 3. Seguimiento de objetivos propuestos, 4. Monitoreo a vacantes contratadas.

Tabla 4

Plan de retención del talento humano

Ítem	Objetivo	Actividad	Responsables	KPIS	Recursos necesarios	Evaluación y seguimiento	Fechas
------	----------	-----------	--------------	------	---------------------	--------------------------	--------

1	Implementar un salario emocional, con el fin de incentivar la motivación a los empleados.	Crear un espacio dentro del sistema de facturación con el fin de que el trabajador pueda acceder a un precio especial en sus compras del 15%.	Consultores	Tasa de empleados satisfechos con los incentivos	Presupuesto para incentivos	Encuestas de satisfacción	N/A
2	Capacitar a los empleados, mediante alianzas estratégicas, para fomentar espacios de aprendizaje y desarrollo personal.	Diseñar cronogramas de capacitaciones.	Consultores	Porcentaje de empleados que participan en los programas de capacitación.	Espacios para dictar las capacitaciones	1. Registro de asistencia 2. Encuestas de satisfacción	Mensual
3	Dar seguimiento y monitoreo del funcionamiento de la empresa, por medio de reuniones periódicas, para dar cumplimiento de los objetivos.	Realizar cronogramas de reuniones periódicas	Consultores	Nivel de productividad	Espacio para las reuniones	1. Encuestas de satisfacción. 2. Seguimiento de los objetivos propuestos 3. Registro de asistencia	Trimestral

4	Promover una jornada laboral enfocada al bienestar del trabajador, mediante la aplicación de pausas activas, para mejorar su bienestar físico y mental.	Esquema de pausas activas	Cons ultores	1. Tasa de participación en pausas activas 2. Índice de satisfacci ón	1. Designación de espacios para pausas activas	1. Encuestas de satisfacción de seguimiento de la participación en pausas activas	Diaria mente
5	Diseñar perfiles de cargos, con el objetivo de establecer criterios de selección y reclutamiento, para que los empleados conozcan su rol en la organización.	Diseñar perfiles de cargos	Cons ultores	Consiste ncia y coherencia	Herram ientas ofimáticas	Seguimient o y monitoreo a vacantes contratadas	N/A

Nota: La tabla contiene las directrices para ejecutar de forma correcta la implementación de la mejora en la gestión del talento humano.

4.3. Efectuar los programas del plan de mejoramiento implementando el esquema de retención del talento humano.

4.3.1. Salario emocional

Se creo un espacio dentro del sistema de facturación, con el fin de que el trabajador acceda a un descuento especial en sus compras del 15%. Así mismo, para dar seguimiento a esta estrategia, se realizó una encuesta de satisfacción en la cual se midió la tasa de empleados satisfechos.

Esta encuesta midió el nivel de satisfacción de los empleados conforme a la implementación del descuento del 15% en compras en una escala de 1 a 5, donde

8

1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La encuesta consta de 4 preguntas que se describen a continuación: 1. ¿Consideras que el descuento en tus compras como empleado/a es un beneficio valioso?, 2. ¿Has utilizado el descuento del 15% en tus compras?, 3. ¿Consideras que el descuento del 15% en tus compras mejora tu satisfacción como empleado/a en la empresa?, 4. ¿Recomendarías que se sigan implementando este tipo de descuentos?

Figura 5

Evidencia implementación descuento del 15% en compras

Referencia	Descripción	% Desc.	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
02021183	AGUA DE ROSAS GOGO	15.00	1.00	21.250.00	21.250.00
0205913	SUERO FACIAL GOGO 60ML	15.00	1.00	21.250.00	21.250.00
0205934	LABIAL MATE DIVA GOGO	15.00	1.00	17.000.00	17.000.00
02009255	SOMBRAS MAJESTIC ATENEA	15.00	1.00	76.500.00	76.500.00

Base 19%	114.285,70
Iva 19%	21.714,30
Total	136.000,00
INCBP	0,00
Gran Total	136.000,00

Nota: Captura de pantalla del software de facturación de la empresa GOGO make up.

Figura 6

Grado de satisfacción descuento en compras.



Tabla 5

Resultados encuesta de satisfacción del descuento en compras.

Grado de satisfacción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	29	73%
De acuerdo	7	18%
Neutral	2	5%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	40	100%

11 En el presente estudio, se llevó a cabo una investigación exhaustiva sobre la implementación de un descuento del 15% en las compras a los empleados de la empresa. A través de una encuesta de satisfacción aplicada a los empleados, se recopiló información relevante para evaluar la aceptación y el impacto de esta medida. Los resultados revelaron que un 73% de los empleados estuvieron totalmente de acuerdo con la implementación del descuento, y un 18% de acuerdo demostrando una alta satisfacción y valoración de este beneficio. Es importante

destacar que ningún empleado expresó estar totalmente en desacuerdo con el descuento.

Estos hallazgos respaldan la efectividad de la medida como una estrategia de incentivo que contribuyó a mejorar la satisfacción y el compromiso del personal. Estos resultados positivos proporcionan una base sólida para recomendar la continuidad de la implementación del descuento en las compras a los empleados y así mismo, se observó un incremento significativo en el compromiso de los empleados, lo que contribuyó a fortalecer su sentido de pertenencia hacia la organización.

4.3.2. Capacitaciones en maquillaje

Se capacitó a los empleados en diferentes tipos y técnicas de maquillaje, para fomentar espacios de aprendizaje y desarrollo personal, realizándose clases presenciales/virtuales de automaquillaje, maquillaje artístico, maquillaje de bodas, entre otros, con el fin de que el equipo de GOGO Make Up desarrolle un sentido de pertenencia con la marca y de esta forma desarrollaran el gusto por el maquillaje. A su vez, surgieron nuevas ideas para crear contenido en redes sociales ya que el personal tenía las habilidades necesarias para interactuar con el público.

Para dar seguimiento a esta estrategia, se llevó a cabo un registro de asistencia con el fin de obtener un porcentaje de empleados que participan en los programas de capacitación y a su vez se aplicó una encuesta de satisfacción, la cual mide el nivel de satisfacción de los empleados conforme a la implementación de las capacitaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Así mismo, la encuesta consta de 6 preguntas que se describen a continuación: ¿Estás satisfecho/a con las temáticas abordadas durante las capacitaciones?, 2. ¿El instructor/a a cargo de la capacitación demostró conocimientos y habilidades

adecuados?, 3. ¿La capacitación proporcionó nuevas técnicas o habilidades que puedes aplicar en tu trabajo o vida personal?, 4. ¿Consideras que la duración de las capacitaciones ha sido pertinente?, 5. ¿El material y los recursos utilizados durante la capacitación de maquillaje fueron útiles?, 6. ¿Las instalaciones donde se han llevado a cabo las capacitaciones son adecuadas?.

Figura 7

Evidencia capacitaciones de maquillaje.



Figura 8

Grado de satisfacción de las capacitaciones



Tabla 5

Resultados encuesta de satisfacción de las capacitaciones de maquillaje.

Grado de satisfacción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	38	63%
De acuerdo	22	37%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	60	100%

Los resultados de la encuesta de satisfacción revelaron una alta aceptación por parte de los empleados, con un 63% totalmente de acuerdo y un 37% de acuerdo en general. Estos resultados indican que las capacitaciones de maquillaje fueron bien recibidas por los empleados y lograron cumplir su propósito de incentivar su creatividad y amor por el maquillaje. Además, se generó un impacto positivo al facilitar la generación de ideas para contenido en redes sociales y promover una imagen profesional durante la jornada laboral. Por lo tanto, se puede afirmar que la efectividad de las capacitaciones de maquillaje como una estrategia para fortalecer

el talento y la creatividad de los empleados, así como mejorar la imagen de la empresa en las redes sociales y en el entorno laboral fue oportuna.

4.3.3. Reuniones mensuales

Se realizaron reuniones mensuales con el objetivo de llevar un seguimiento y monitoreo del funcionamiento de la empresa, exponiendo temas de relevancia para así tener una trazabilidad a los pendientes y nuevos objetivos que se estén manejando. Para seguir la estrategia, se realizó un registro de asistencia, un cronograma de reuniones con temas como la revisión de objetivos anuales, promociones, campañas de marketing, servicio al cliente, entre otros. Se realizó una encuesta de satisfacción para conocer el estado de ánimo del empleado durante su jornada laboral, de igual forma se llevó a cabo un seguimiento de los objetivos propuestos, esto con el fin de conocer el nivel de productividad que manejan los empleados en sus respectivas actividades.

Para dar seguimiento a esta estrategia, se llevó a cabo un registro de asistencia con el fin de obtener un porcentaje de empleados que participan en cada reunión y a su vez se aplicó una encuesta de satisfacción, la cual mide el nivel de satisfacción de los empleados conforme a la realización de reuniones mensuales en una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La encuesta se compone de 5 preguntas que se describen a continuación: 1. ¿Consideras que las reuniones mensuales son efectivas para abordar los objetivos y pendientes del equipo?, 2. ¿Consideras que las reuniones mensuales fomentan la comunicación y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo?, 3. ¿La duración es adecuada para abordar todos los temas necesarios?, 4. ¿Sientes que se establecen incentivos y se reconocen los logros durante las reuniones mensuales?, 5. ¿Recomendarías mantener las reuniones mensuales como parte de la dinámica de la empresa?.

Figura 9

Grado de satisfacción de las reuniones mensuales.



Tabla 6

Resultados encuesta de satisfacción de las reuniones mensuales.

Grado de satisfacción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	37	74%
De acuerdo	13	26%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

La encuesta de satisfacción reveló que la iniciativa de las reuniones mensuales fue ampliamente aceptada y valorada por los empleados. El 74% de los encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo con la implementación de estas reuniones, mientras que el 26% estuvo de acuerdo en general. Es destacable que ninguno de

los empleados manifestó neutralidad, desacuerdo o total desacuerdo ante la propuesta.

Estos resultados indican que las reuniones mensuales han generado un impacto positivo en el ambiente laboral y han logrado cumplir su objetivo de fomentar la comunicación, compromiso y trazabilidad de los procesos.

4.3.4. Bienestar físico y mental

Figura 10

Evidencia pausas activas durante la jornada laboral



Figura 11

Grado de satisfacción de las pausas activas durante la jornada laboral



Tabla 7

Resultados encuesta de satisfacción de las pausas activas

Grado de satisfacción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	30	75%
De acuerdo	10	25%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	40	100%

Los resultados obtenidos reflejan una alta aceptación y acuerdo por parte de los empleados. El 75% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo con la implementación de las pausas activas, mientras que el 25% restante estuvo

de acuerdo en general. Es importante destacar que no se registraron respuestas neutrales, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Estos resultados indican que las pausas activas han sido bien recibidas por los empleados y han logrado cumplir su objetivo de mejorar su bienestar físico y mental durante la jornada laboral.

4.3.5. Perfiles de cargo

Se realizó una reunión con el gerente de Gogo Make Up en el cual se conocieron más a fondo los perfiles de cargos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa, dentro de los cuales se detallaron los requisitos necesarios para aplicar a cada vacante, como lo son: el nivel de escolaridad junto a su formación, experiencia y habilidades; también se establecieron sus respectivas funciones y responsabilidades, jefe inmediato, procesos, cargos que supervisa en caso de aplicar, objetivos del cargo, entregables, toma de decisiones, condiciones de seguridad y ambientales.

Finalizada la recolección de datos durante la reunión, se diseñaron los perfiles de los cargos que se manejan en la empresa GOGO Make Up, como lo son: administrador, contador, auxiliar contable, diseñador gráfico, asesor en ventas, auxiliar de bodega y community manager entre, esto con el objetivo de establecer criterios de selección y reclutamiento claros, de igual forma, lograr que los empleados conozcan su rol en la organización.

Los perfiles de cargo se presentaron de manera organizada, en documentos separado, que permitió una fácil lectura y comprensión de la información a la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección. Esto proporcionó a la empresa una referencia clara sobre las competencias requeridas para cada puesto

y facilitó la toma de decisiones en materia de selección, promoción y desarrollo del personal.

Para dar seguimiento a esta estrategia, se realizó un control y monitoreo a las vacantes contratadas para poder darle una consistencia y coherencia en el diseño del perfil de los cargos.

Finalmente, el proceso de selección y reclutamiento mejoro de manera significativa, permitiendo una mejor identificación de los candidatos idóneos para cada puesto. A su vez, los empleados expresaron mayor claridad en cuanto a sus roles y responsabilidades, lo que contribuyó a un mejor desempeño individual y colectivo.

[\(Ver Anexo A\)](#)

5. CONCLUSIONES

Este proyecto ha demostrado la importancia de contar con estrategias efectivas para retener y desarrollar el talento humano en la organización. A través de la implementación de un plan integral, se logró identificar y abordar los problemas existentes, generando resultados positivos en diversos aspectos.

La investigación y diagnóstico inicial revelaron deficiencias significativas en la retención del talento, así como niveles de burnout entre los empleados. Sin embargo, mediante la implementación de estrategias como el salario emocional, las capacitaciones de maquillaje, las reuniones periódicas, las pausas activas y el diseño de perfiles de cargos, se lograron mejoras sustanciales.

Los resultados de las encuestas de satisfacción reflejaron la aceptación y valoración de estas estrategias por parte de los empleados. Se observó un incremento en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la organización. Además, se evidenció un impacto positivo en el ambiente laboral, la comunicación interna y el bienestar físico y mental de los empleados.

Finalmente, el proyecto ha logrado mejorar la ⁴gestión del talento humano en la empresa GOGO MAKE UP, generando un ambiente laboral más saludable, favoreciendo el crecimiento y desarrollo de los empleados, y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa mantener e incluso ampliar las estrategias abordadas, así como **realizar un seguimiento** constante de **la gestión del talento humano** para garantizar un crecimiento sostenible y el logro de los objetivos organizacionales.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo Orrego, B. E. (Junio de 2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia.*, vol.15, n.1, pp.116-137. (Entramado, Editor) doi:<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección del personal*. España: Elearning, SL. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=fases+del+proceso+de+reclutamiento&ots=4pcmZpEyL-&sig=_d3ap8LMWSFoSh2YjG4pGaWwevl#v=onepage&q=fases%20del%20proceso%20de%20reclutamiento&f=false
- Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la facultad de Arquitectura Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Castro Guillén, C. (2020). *Planificación estratégica, gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la municipalidad de los Olivos*. Obtenido de Universidad César Vallejo- Repositorio digital Institucional: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59523/Castro_GCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. Obtenido de <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvscil/1242/Chiavenato.%20Gestion%20talento%20humano.%202009.pdf?sequence=1>
- Contreras, R. d. (2012). *Academia*. (E. D. Valdivieso, Ed.) Obtenido de https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/63976511/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_organizaciones20200720-27784-wav69w-libre.pdf?1595297364=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDesarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf&Expires=1679495931
- Fontalvo, T., & De la oz, E. (2018). *Fontalvo, T. J., & De La Hoz, E. J. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2015 en una Universidad Colombiana. Formación universitaria*. Obtenido de SciELO Chile: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062018000100035&script=sci_arttext
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Diaz de Santos.
- García Guilianny, J., Duran, S., & Cardenio Pórtela, E. (20 de Agosto de 2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Recuperado el 22 de Mayo de 2023, de Unisimon: <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/1764>
- Hoyes, M. (1 de mayo de 2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista de investigación y negocios*, págs. 20-27. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372016000100005&script=sci_arttext

- Huerta, F. (2018). *La teoría de los dos factores de Herzberg y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, año 2017*. Obtenido de Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo: <https://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/3258>
- Lopez, J. (11 de Marzo de 2011). *Vinculando*. Obtenido de https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- Lovo, J. (2020). *Síndrome de burnout: Un problema moderno*. Obtenido de Entorno: <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i70.10371>
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (junio de 2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37:(1), 18. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econuc.15.5.2016.03>
- Miquilena Colina, D. (Diciembre de 2011). *Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores*. (O. I. venezolana, Ed.) Recuperado el 20 de Mayo de 2023, de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148003.pdf>
- Molina Rodríguez, D. (2020). *Consecuencias del síndrome de burnout en el trabajo y estrategias de prevención de riesgos para la seguridad y salud laboral*. Obtenido de Revista cielo: https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/03/molina_noticias_cielo_n3_2020.pdf
- Monroy, L. (2011). Acerca del desarrollo de las personas en las organizaciones. 35-44. Obtenido de <https://doi.org/10.25100/cdea.v6i8.323>
- Rosales Ricardo, Y., & Rosales Paneque, F. (9 de 5 de 2013). *Burnout estudiantil universitario: Conceptualización y estudio*. Recuperado el 9 de 5 de 2023, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252013000400009#:text=El%20concepto%20de%20burnout%20fue%20utilizado%20por%20primera,%20relaci%C3%B3n%20que%20no%20produce%20el%20esperado%20esfuerzo.
- Stone, D., Lukaszewski, K., & Richard, J. (2016). *The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes*. Obtenido de Communications of the Association for Information Systems: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03828>
- Vargas, M. (7 de Julio de 2021). *Great place to work*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.bo/publicaciones/articulos/area-de-recursos-humanos-rol-y-retos>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill education.



F-DC-125

DOCENCIA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPREDIMIENTO Y SEMINARIO

PÁGINA 65
DE 74

VERSIÓN: 1.0

8. APENDICES

ELABORADO POR: Oficina de Investigaciones REVISADO POR: Soporte al Sistema Integrado de Gestión UTS

APROBADO POR: Jefe Oficina de Planeación
FECHA APROBACION: Noviembre de 2019

9. ANEXOS

Anexo A: Descripción de cargos

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	CÓDIGO MF-TH-01
		FECHA 01-06-2023
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 1 DE 4

1. INFORMACION GENERAL	
1.1 CARGO:	Administrador
1.2 JEFE INMEDIATO:	Gerente.
1.3 PROCESO:	Gestión Administrativa y Financiera
1.4 CARGOS SUPERVISADOS	Auxiliar bodega y asesor de ventas.
1.5 OBJETIVO GENERAL	Dirigir, planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la administración del personal, contribuyendo al desarrollo integral y a la satisfacción de los trabajadores de la empresa, propiciando un excelente y adecuado clima organizacional.

2. RENDICION DE CUENTAS		
ENTREGABLE	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
Informe de gestión de procesos, indicadores administrativos y de recursos humanos.	Mensual y semestral	

3. REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
3.1 EDUCACIÓN	Secundaria <input type="checkbox"/>
	Técnica <input type="checkbox"/>
	Tecnología <input type="checkbox"/>
	Universitaria <input checked="" type="checkbox"/> Profesional en áreas administrativas o gestión humana.
	Posgrado <input type="checkbox"/>
3.2 FORMACIÓN	Nómina y prestaciones sociales. Régimen laboral. Conocimiento en Fundamentos básicos de Sistemas Integrados de Gestión - (Inducción Corporativa) Manejo de Office y sistema de inventarios.
3.3 EXPERIENCIA	Un (1) año de experiencia mínima comprobada relacionada al cargo.
3.4 HABILIDADES	Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva, buen manejo de relaciones interpersonales, autocontrol, manejo de personal, buenas relaciones humanas.

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> Convocar a entrevistas por solicitud del director de área a personas seleccionadas como aspirantes a cargos vacantes. Solicitud y recepción de los documentos requeridos para el ingreso a la empresa de los candidatos elegidos mediante proceso de selección. 	

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	CÓDIGO MF-TH-01
		FECHA 01-06-2023
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 3 DE 4

5. RESPONSABILIDADES		
RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS E INFORMACIÓN		
POR DINEROS: No aplica.	POR EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS: Responder durante la jornada laboral, por el manejo y conservación de los elementos y equipos de oficina entregados para el cumplimiento de sus funciones.	
POR INFORMACION CONFIDENCIAL: Conoce la información confidencial de la organización relacionada con su cargo.	POR CONTACTOS:	
	INTERNOS: Empleados en general en toda la organización.	EXTERNOS: Clientes externos, proveedores, entidades públicas y privadas.

6. AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)		
Decisiones que tomas de manera autónoma	Decisiones que debe consultar	
	¿A quién consulta?	¿Qué consulta?
Asignación de tareas y responsabilidades a los miembros del equipo.	Gerente	Modificaciones significativas en las políticas y procedimientos de la empresa.
Toma de decisiones operativas diarias, como la programación de actividades y la asignación de recursos.	Gerente	Decisiones relacionadas con fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas.
Evaluación del desempeño de los empleados y proporcionar retroalimentación.	Gerente	Decisiones financieras importantes, como la inversión en nuevos proyectos o la obtención de financiamiento externo.

7. CONDICIONES DE SEGURIDAD	
Exposición a Peligros y Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos Biomecánicos: Posturas prolongadas, Movimiento repetitivo. ▪ Psicosocial: Condiciones de la tarea (contenido de la tarea).

	<p>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>	CÓDIGO MF-TH-01
		FECHA 01-06-2023
		VERSION: 01
		PÁGINA 2 DE 4

- Diligenciar las afiliaciones a EPS, Fondo de Pensiones, ARL, Caja de Compensación, para la protección y beneficios del nuevo trabajador y su grupo familiar.
- Elaboración del Contrato Laboral del nuevo trabajador, una vez recibida la orden de la persona autorizada con las especificaciones y condiciones del caso.
- Elaborar nóminas y enviar al área de contabilidad para su contabilización.
- Reporte y liquidación de incapacidades presentadas por los trabajadores para su pago y ser descontadas en la autoliquidación luego de su radicación ante la entidad.
- Gestionar ante las diferentes administradoras, novedades, conciliaciones, requerimientos y demás asuntos relacionados con los aportes patronales.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Hacer aprobar y vigilar el permanente cumplimiento de reglamento interno.
- Autorizar y coordinar la toma de exámenes médicos de ingreso, periódicos y egreso del personal.
- Elaborar liquidación de personal y trámite legal y prestacional de retiro.
- Atención de los asesores de las diferentes entidades, personas particulares, contratistas y trabajadores con solicitudes o requerimientos inherentes al área.
- Elaboración de certificaciones de trabajo y demás correspondencia propia del área de acuerdo con solicitud del trabajador o entidad.
- Clasificación y archivo de documentación de trabajadores, y correspondencia del departamento.
- Programar, coordinar y ejecutar las actividades de capacitación, recreación y eventos especiales para el año, según agenda anual.
- Actualización del régimen laboral y del sistema de seguridad social.
- Realizar las funciones propias de su cargo aplicando trazabilidad y debido seguimiento a los documentos o procesos propios de las tareas o actividades encomendadas.
- Cumplir con las normas y procedimientos propios de la empresa en especial las normas de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y las contempladas en la ley.

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	CODIGO MF-TH-01
		FECHA 01-06-2023
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 4 DE 4

Uso de elementos de protección:	Gafas de seguridad y guantes de nitrilo cuando durante las actividades de archivo.
--	--

8. CONDICIONES AMBIENTALES

- Riesgos Inherentes a las labores administrativa.
- Impactos Ambientales:
 - Consumo de Energía Eléctrica por iluminación, aire acondicionado y equipos.
 - Generación de Residuo Peligroso: Lámparas fluorescentes, Cartuchos de Tinta.
 - Generación de Residuo No Peligroso: Residuos orgánicos e inorgánicos.
 - Consumo de Papel.

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	CÓDIGO MF-TH-01
		FECHA 01-06-2023
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 1 DE 5

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 CARGO:	Contador
1.2 JEFE INMEDIATO:	Gerente General
1.3 PROCESO:	Contable
1.4 CARGOS SUPERVISADOS	Auxiliar contable
1.5 OBJETIVO GENERAL	Realizar adecuada y oportunamente la revisión, el procedimiento y el reporte de los documentos contables de la empresa, cumpliendo lo exigido por las normas legales colombianas, así como, la debida contabilización de forma sistemática de éstos de la empresa.

2. RENDICIÓN DE CUENTAS

ENTREGABLE	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
Estados financieros	Mensualmente	
Informes de costos	Trimestralmente	
Conciliaciones bancarias	Mensualmente	
Declaraciones de impuestos	Annual, trimestral o mensualmente, según la normativa fiscal.	

3. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

3.1 EDUCACION	Secundaria	<input type="checkbox"/>	
	Técnica	<input type="checkbox"/>	
	Tecnología	<input type="checkbox"/>	
	Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional en contaduría pública con tarjeta profesional vigente.
	Posgrado	<input type="checkbox"/>	
3.2 FORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de Office. Conocimientos en ejecución de Sistemas Contables en organizaciones de distinto tipo, comprensión de temas tributarios y financieros e implementación de control interno. Normas Internacionales de Información Financiera. Conocimiento en Fundamentos básicos de Sistemas integrados de Gestión - (Inducción Corporativa) 		
	3.3 EXPERIENCIA	Tres (3) años de experiencia como contador público, liquidación de impuestos nacionales y municipales, elaboración de estados financieros, NIIF, exógena, nómina.	
	3.4 HABILIDADES	Un (1) año de experiencia como líder de área contable. Liderazgo, concentración, comunicación efectiva, solución de problemas, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, manejo de personal, autocontrol, pensamiento analítico, destrezas matemáticas, tolerancia a la presión.	

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	CODIGO MF-TH-01
		FECHA 01-06-2023
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 2 DE 5

4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

-
- Recopilar, clasificar y contabilizar las transacciones de la empresa en los respectivos comprobantes como son: comprobantes de egresos, comprobantes de contabilidad, recibos de caja, notas de contabilidad, comprobantes de ingresos, comprobantes de ventas, notas débito y notas crédito, manteniendo actualizada la información.
- Revisar los estados de Cuentas por Pagar.
- Preparar y registrar ajustes contables periódicamente en el sistema.
- Generar auxiliares, balances de prueba y balances detallados para generar los Estados financieros y los informes mensuales, bimestrales y anuales, como son Declaraciones de retención en la fuente, Declaraciones de IVA y Declaración de Renta respectivamente.
- Elaborar las facturas de la empresa, manteniendo orden y control del consecutivo autorizado por la DIAN.
- Manejar y aplicar los programas contables requeridos por la organización.
- Archivar los comprobantes, con sus respectivos soportes.
- Informar a la Revisora Fiscal y al Gerente oportunamente las fechas de presentación de las declaraciones tributarias de acuerdo con la normatividad contable y fiscal vigente. (Calendario Tributario).
- Realizar la conciliación de cuentas para cierres contables; como lo son: la conciliación de cuentas por cobrar (clientes) y por pagar (proveedores).
- Realizar la provisión de seguridad y prestaciones sociales.
- Realizar la depreciación de activos fijos.
- Realizar periódicamente el informe de cuentas por pagar, cada vez que la Gerencia Administrativa lo solicite.
- Supervisar la oportuna elaboración de las conciliaciones bancarias de acuerdo con los saldos en libros de la empresa.
- Realizar los ajustes necesarios para la elaboración de los estados financieros de la empresa.
- Elaborar la información exógena para la DIAN de la empresa de acuerdo con las fechas establecidas para su presentación.

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	CÓDIGO MF-TH-01
		FECHA 01-06-2023
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 3 DE 5

- Revisar cuidadosamente la información para la elaboración de las declaraciones de IVA, de Retención en la Fuente, Renta, industria y comercio y CREE
- Análisis y revisión de los estados financieros y contables.
- Coordinar y supervisar al personal de contabilidad de la empresa.
- Velar por los rendimientos y buen manejo del efectivo y valores de la compañía.
- Velar por que los estados financieros cumplan con la normatividad vigente.
- Velar porque los pagos se realicen bajo las mejores condiciones para la empresa.
- Verificar los recaudos de todas las facturas y cartera de la compañía.
- Verificar que la facturación de la compañía se realice de forma correcta garantizando que el ingreso corresponda a lo ejecutado.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Revisión de las erogaciones por conceptos fiscales tributarios y administrativos de los contratantes.
- Elaborar la liquidación de las declaraciones de retención en la fuente y de Iva en los periodos correspondientes.
- Elaborar la declaración de renta de la empresa dentro del plazo exigido por la DIAN.
- Supervisar la elaboración de la declaración de Industria y Comercio y la renovación del registro mercantil ante la Cámara de Comercio.
- Suministrar la información contable que requiere la Administración de Impuestos Nacionales o cualquier otra entidad cuando se requiera.
- Revisar cuidadosamente la información para la elaboración de las declaraciones de IVA, de Retención en la Fuente y de Renta.
- Preparar informes para la elaboración de los Estados Financieros de la Empresa.
- Suministrar la información contable que requiera la Gerencia de la Empresa.
- Prestar la asesoría tributaria y contable.
- Apoyar, coordinar y orientar la elaboración de los informes solicitados por las diferentes entidades de control, con el objetivo de lograr coherencia, consistencia, oportunidad y confiabilidad de la información reportada.
- Realizar las funciones propias de su cargo aplicando trazabilidad y debido seguimiento a los documentos o procesos propios de las tareas o actividades encomendadas.

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	CÓDIGO MF-TH-01
		FECHA 01-06-2023
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 4 DE 5

- Cumplir con las normas y procedimientos propios de la empresa en especial las normas de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y las contempladas en la ley.

5. RESPONSABILIDADES		
RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS E INFORMACIÓN		
POR DINEROS: Administra los recursos económicos de la organización, asignados.	POR EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS: Responder durante la jornada laboral, por el manejo y conservación de los elementos y equipos de oficina entregados para el cumplimiento de sus funciones.	
POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Conoce la información confidencial de la organización relacionada a su cargo.	POR CONTACTOS: INTERNOS: Empleados en general en toda la organización.	EXTERNOS: Clientes externos, proveedores, entidades públicas y privadas.

6. AUTORIDAD (TOMA DE DECISIONES)		
Decisiones que tomas de manera autónoma	Decisiones que debe consultar	
	¿A quién consulta?	¿Qué consulta?
Generar informes financieros periódicos, como estados de resultados, balances generales y flujos de efectivo	Gerente	Decisiones de inversión
Análisis de costos	Gerente	Planificación financiera a largo plazo
Calcular y presentar las declaraciones de impuestos de la empresa	Gerente	La aplicación de políticas contables en situaciones complejas o ambiguas que requieran un juicio profesional especializado.
Realizar el registro contable de transacciones diarias		

7. CONDICIONES DE SEGURIDAD	
Exposición a Peligros y Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos Biomecánicos: Posturas (prolongadas, mantenida, forzada), Movimiento repetitivo.

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	CÓDIGO MF-TH-01
		FECHA 01-06-2023
		VERSIÓN: 01
		PÁGINA 5 DE 5

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrés y carga de trabajo.
Uso de elementos de protección:	Ninguno.

8. CONDICIONES AMBIENTALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos inherentes a las labores administrativas ▪ Impactos Ambientales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Consumo de Energía Eléctrica por iluminación, aire acondicionado y equipos. ○ Generación de Residuo Peligroso: Lámparas fluorescentes, Cartuchos de Tinta. ○ Generación de Residuo No Peligroso: Residuos orgánicos e inorgánicos. ○ Consumo de Papel.

Informe final de trabajo de grado

INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

0%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
2	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1%
4	María Patricia Calle Terrones. "La motivación del talento humano y su relación con la atención al ciudadano en un gobierno local de Lima, Perú, 2017", Industrial Data, 2021 Publicación	<1%
5	Submitted to Submitted on 1687530401211 Trabajo del estudiante	<1%
6	Óscar Fernando Acevedo Arango. "Planificación estratégica del talento humano en los modelos de gerencia privada y social", Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, 2003	<1%

7 "Síndrome de burnout en personal sanitario del centro médico MEDICSAM de la ciudad de Guayaquil - Ecuador", Revista Ocronos, 2023
Publicación <1 %

8 Submitted to Andrews University
Trabajo del estudiante <1 %

9 Submitted to FUNIBER
Trabajo del estudiante <1 %

10 María Camila Hoyos Botero, Juliana Leyva Guerra, Daniela Soto Ocampo, John Jairo Herrera Taborda. "Diagnostico organizacional de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira", Grafías, disciplinares de la UCPR, 2016
Publicación <1 %

11 (Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.
Publicación <1 %

12 Luís Salgado. "DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE SONORA DE UM CANAL DE TELEVISÃO", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2013.
Publicación <1 %

13 Submitted to Universidad Peruana de Las Americas <1 %
Trabajo del estudiante

14 Submitted to Submitted on 1687461869675 <1 %
Trabajo del estudiante

15 Submitted to Universidad Rey Juan Carlos <1 %
Trabajo del estudiante

16 www.clubensayos.com <1 %
Fuente de Internet

17 Submitted to Universidad Carlos III de Madrid - EUR <1 %
Trabajo del estudiante

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Exclude assignment template Activo

Excluir coincidencias < 14 words